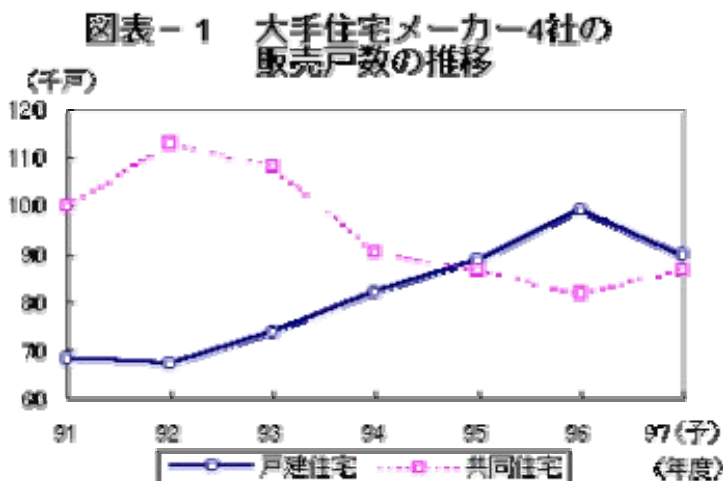


市場縮小に直面する大手住宅メーカー — 求められる戸建住宅戦略の再構築 —

1. 修正を余儀なくされた規模拡大路線

大手住宅メーカーは、バブルの前後を通じて一貫した右上がりの拡大路線を歩んできた。この業績拡大を牽引してきたのが戸建住宅部門である。アパート等の共同住宅部門が92年度をピークに減少に転じたことを背景に、大手各社は戸建住宅部門へ重点的に経営資源をシフトし、積極的な事業展開を図ってきた。95年度は阪神淡路大震災による復興特需、96年度には消費税引き上げにともなう駆け込み需要から戸建市場の需要が高上げされてきたことも好調を支える要因となった。

しかし、97年度において、バブル後初めての大幅な受注減少に直面し、従来の拡大路線から修正を余儀なくされている。年度当初の予想では、各社ともおしなべて増収増益の持続を見込んでいたが、中間決算時点では一転して、一桁台の減収ながら3割前後の大幅減益が必至との予想に転じている。業績悪化の主因は、業績拡大の牽引車であった戸建住宅の予想外の落ち込みにある。



(注) 1. 大手4社は積水ハウス、大和ハウス工業、ナショナル住宅産業、積水化学工業
2. 97年度の戸数は、中間決算時点の各社の予想値。
(資料) 各社資料

2. 注文住宅中心の戸建市場

(1) 日本の戸建市場は新築注文住宅中心

日本の戸建市場の特色は、新築・注文住宅市場が主要なマーケットを構成している点にある。米国の戸建市場は、中古流通が中核的な市場として確立している一方、新築建築においては分譲住宅市場が中心となっている。これに対して、日本の戸建市場は、中古流通が未発達であり、新築建築においては、注文住宅市場が中心となっている。戸建新築市場の構成比をみると、分譲住宅が20%弱であるのに対して、注文住宅は約80%を占めている。

図表－2 戸建住宅市場の日米比較

日本	米国
土地神話を背景に住宅自体よりも土地の価格が高く、土地の資産性を重視する。	空地（土地）と住宅は一体。住宅自体（上物）の価値が高く、将来の売却を前提に住宅の資産性の維持・向上を重視する。
新築住宅市場中心。 （新築約65万戸に対し中古は10万戸前後） （中古市場は限界的な市場）	中古住宅流通市場中心。 （新築約100万戸に対し中古は300～400万戸） （新築市場と中古住宅市場が統合市場として併存、リフォーム市場やDIY向けのホームセンターが充実している。）
注文住宅中心。（新築65万戸のうち注文住宅約52万戸に対し分譲13万戸） （土地の狭さ、形状の制約等から、個人がそれぞれ個別に住宅を注文して新築する。）	分譲住宅中心。（新築100万戸の大半が分譲） （土地の制約が少なく、不動産業者が分譲住宅として供給している。）
建て替え中心。 （住宅は一生に一回、生涯最大の買い物。中古市場の未発達もあり、建て替えを指向する傾向。）	住み替え中心。 （発達した中古市場を背景に、何回も住み替えていくライフスタイルが確立している。）
住宅展示場等の販売設備、専業営業マンによるコンサルティングセールス活動等、販売・流通経費がかさむ。	新聞、雑誌、テレビ、不動産業者のデータベース、オープンハウス（中古住宅売却希望者が週末に一般開放し室内を見学させる）等、購入希望者への情報提供主体で販売経費負担が小さい。

（資料）建設省「北米における住宅および住宅資材・部品のコストに係わる調査結果」
住宅金融公庫「海外住宅 DATA-NON」等

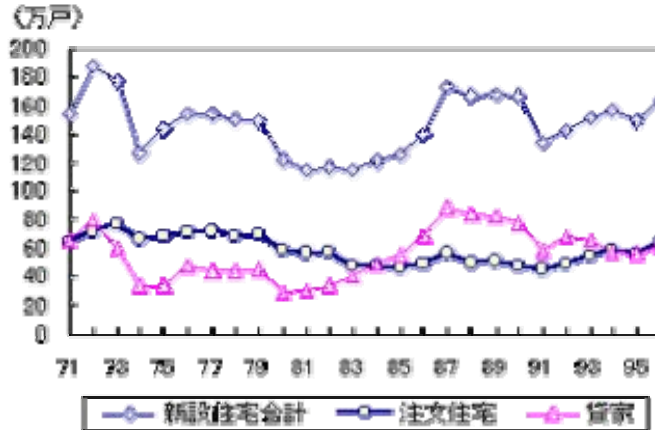
(2) 安定的な量的推移と着実な質的成長

この戸建注文住宅市場（住宅着工統計における「持家」は大半が戸建住宅であり、注文住宅とほぼ同義であるため、以下「持家」データを注文住宅のデータとして取り扱う。）は、量的な成長性はないものの、安定的である。住宅市場全体は景気動向、金利動向等によって大きく変動してきたが、注文住宅市場は年60万戸前後と住宅市場の中では最も安定したマーケットとなっている。

また、注文住宅市場は、高価格化が一貫して進んできたマーケットである。一戸当たりの価格の上昇の背景には住宅の質向上に対する根強いニーズがある。「住宅の質」向上のニーズの強さは、住宅の「広さ」の拡大に象徴的に表れている。注文住宅の一戸当たり床面積は、着実に拡大し

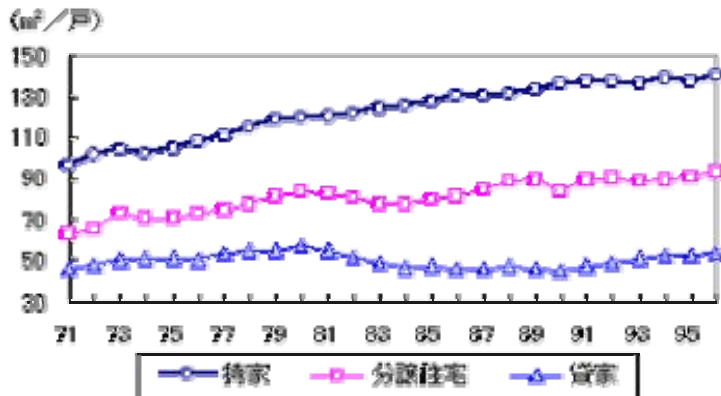
ている。このことは、アパートや賃貸マンション等の貸家の床面積が、拡大と縮小を繰り返してきた結果、ほとんど改善していないことと対照的である。

図表-3 注文住宅の着工戸数の推移



(資料) 建設省「住宅着工統計」

図表-4 一戸当たり床面積の推移



(資料) 建設省「住宅着工統計」

3. 大手住宅メーカーの戸建戦略

(1) 価格と戸数の成長戦略

このような戸建住宅市場において、大手住宅メーカーは二つの成長戦略を展開してきた。第一が、住宅の一戸当たり価格の引き上げによる質的成長である。一世帯一住宅が充足され、地価下落が進んでいる今、消費者ニーズは一段と「質向上」にシフトしている。これを背景に、大手住宅メーカーは住宅の床面積の拡大と高付加価値化による坪単価の引き上げ

の相乗効果によって、一戸当たり価格の上昇を図ってきた。

第二が、シェアアップによる戸数ベースの量的成長である。戸建住宅は、その大半が中堅・中小工務店によって供給されている。市場自体が戸数ベースでは成長しない中で、大手住宅メーカーは中堅・中小工務店のマーケットを取り込み、シェア拡大による量的成長を指向してきた。最大手の積水ハウスでもシェアは5%弱にとどまっており、量的拡大の可能性を残している。

図表-5 大手住宅メーカーの戸建住宅販売シェア

順位	企業名	販売戸数	占有率
1	積水ハウス	32,764	4.1
2	ミサワホーム	30,043	3.8
3	積水化学工業	29,220	3.7
4	大和ハウス工業	19,200	2.4
5	オシロアル住宅産業	15,830	2.0
上位5社合計		111,247	14.0
戸建住宅合計		793,188	100.0

(注) 1. 95年度実績。積水ハウスは1月期決算。他はすべて3月期。
 2. 販売戸数は注文住宅と分譲住宅の合計数。
 3. ミサワホームはディーラー段階での受注戸数。
 4. 戸建住宅合計は95年度の着工戸数。
 (資料) 建設省「建築統計年報」、各社資料

(2) 注文、高級、二次取得層への特化

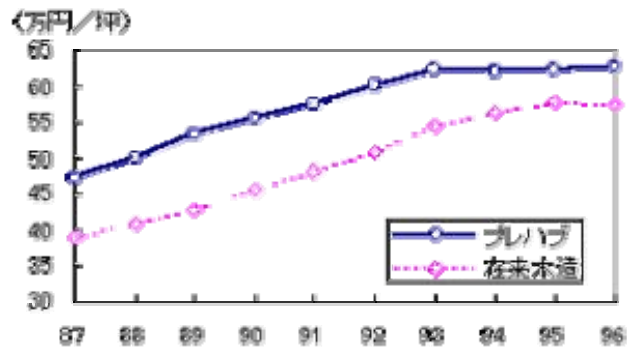
質的成長に向けた大手住宅メーカーの事業展開の特色として、次の3点を指摘することができる。

第一に、戸建市場のうち、注文住宅分野へ特化したことである。あくまで建築業として、個人の注文住宅の建築請負を中心とし、土地分譲をとまなう戸建分譲への展開は限界的なものにとどめてきた。

第二が、高級商品を中核的商品として構築したことである。大手住宅メーカーの住宅商品は企業によって、多少のバラツキはあるものの、総じて高品質、高性能住宅である。価格は高いが、商品内容とその信頼性の高さによって、消費者の支持を集めている。大手住宅メーカーが圧倒的シェアを持つプレハブ住宅の平均単価は、中小、中堅業者が中心の在来木造住宅のそれよりも常に高い価格帯で推移している。

第三が、二次取得者層を主たる顧客層としたことである。大手住宅メーカーの顧客層の大半は、既に土地・建物を取得・保有している40才代を中心としたサラリーマン層である。大手住宅メーカーの建替え比率は50%前後であり、市場平均の30%台よりも高い水準にある。顧客の住宅取得能力については上物部分についてのみ検討すればよく、また中高年の給与所得者は将来の収入予想が立てやすく、住宅ローン等の資金計画も組成が容易である。この結果、これらの顧客層は高額物件であっても十分な取得能力を有しているケースが多い。

図表-6 工法別平均単価の推移



(資料) 住宅金融公庫「公庫融資住宅規模規格等調査報告」

(3) 展示場と専業営業担当者による販売

一方、量的成長に向けた営業面の特色として、第一に住宅展示場による探客がある。販売の拠点として住宅展示場に豪華な住宅を出展し、住宅展示場への来場者を顧客候補としてリストアップする体制を構築している。第二が、専業の営業担当者による販売体制である。営業担当者は顧客の住宅ニーズを具体化し、コンサルティングしながら販売していく体制をとっている。中小工務店の営業活動が、一定の地域に特化・密着する中で、特段の設備や要員を抱えることなく、人縁・地縁によっていることと好対照をなしている。

営業担当者の営業活動は、多面的なサービス内容から構成されている。営業担当者は単に住宅商品のハードの情報提供を行うだけでなく、間取り等のプランニング、ユーザーの資金調達計画の策定の支援、建築法規、税金のチェック等、住宅建築に係わる情報提供やコンサルティングを幅広く行っている。この多面的なサービス提供こそが大手各社の販売力の強さの源泉であり、中小工務店等との差別化の重要なポイントになっている。

図表-7 大手住宅メーカーの住宅展示場数と営業担当者数

	住宅展示場数			営業担当者数 (人)		
	90年	97年	増減数	90年	97年	増減数
積水ハウス	334	465	131	3400	4400	1000
大和ハウス工業	150	320	170	2700	4600	1900
ミサワホーム	355	326	-29	2500	2690	1390
ナショナル住宅産業	249	300	51	n.a.	2450	-
積水化学工業	250	766	516	1250	3149	1899

(資料) 矢野経済研究所「住宅メーカーの展望と戦略」

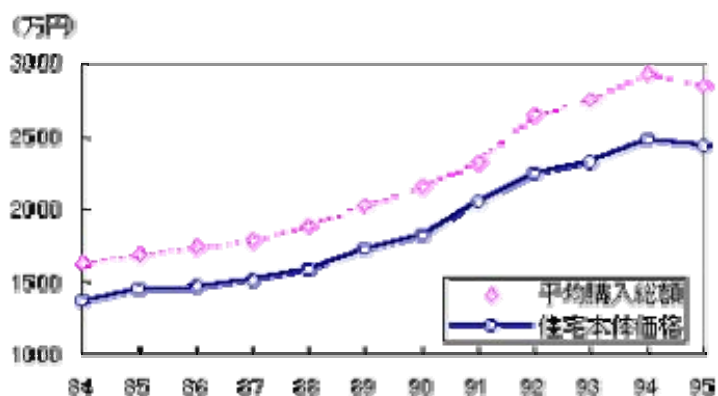
4. マーケティングの画一性と高い営業コスト

(1) 画一的マーケティングの限界

ここにきて大手住宅メーカーはかつて経験したことのないような需要の大幅な落ち込みに直面している。主因は需要サイドの購入マインドの冷え込みにあると考えられるが、供給サイドの問題として各社のマーケティングの同質性、画一性も一因になっていると考えられる。住宅需要の多様化が進展しているにもかかわらず、一様に同じコンセプトの住宅を同じ営業手法によって販売してきたことである。大手住宅メーカーのマーケティングは、高品質・高価格商品を、やや現実離れした豪華な住宅展示場で、ハイタッチ、ハイサービスだがハイコストの専門営業担当者によって販売するという点においてほぼ共通しており、その限界が顕在化している。

大手住宅メーカーの住宅商品に対する需要には、95年に既に変化の兆しが表れていた。バブルの前後を通じて一貫して上昇を続けたプレハブ住宅価格は、95年度に低下に転じている。これは、所得要因に加えて、消費者ニーズが品質・性能至上主義から、コストパフォーマンス重視にシフトし始めたためであると考えられる。高額商品、住宅展示場、専門営業担当者という三点セットは、高額所得者層には、現在においても依然有効であるかもしれない。しかし、一律の高付加価値化戦略には限界が出始めている。

図表-8 低下に転じたプレハブ住宅価格の推移



(資料) 通産省「工業化住宅に関する消費者のアンケート結果の概要」

(2) かさむ販売・管理コスト

今般の収益の大幅な下方修正によって、営業経費の嵩むコスト構造が問題点として急浮上している。積極的な供給力の増強によって売上は拡大してきたが、収益構造における販売・管理コストの高コスト化が進み、ダウンサイドリスクを抱え込むことになった。

大手住宅メーカーの営業経費は一貫して増加している。高水準の収益を原資に、広告宣伝費だけでなく、販売力増強投資に優先的に資金投下してきたためである。工場の生産設備関連の設備投資負担はさほど大きくないが、本社の管理部門の経費や販売インフラである住宅展示場の出展拡大、営業担当者の採用増加によるコスト負担が大きくなっている。この背景には、住宅商品の商品性による差異が小さく、それだけでは他社と

の決定的な差別化が難しい一方、販売戸数の大半が、実際には住宅展示場への展開状況、営業担当者の陣容という販売力の大きさに比例して決定されてきたことがある。

営業コストが上昇を続けても、戸数の増加、単価の上昇が続いている限り、吸収可能であり、問題にはなりにくい。しかし、今回のように、ひとたび量的拡大がストップすると高コスト構造が一挙に表面化する。

5. 求められる事業戦略の再構築

(1) 需要掘り起こしとリストラへの着手

市場規模の縮小に直面する中、大手住宅メーカー各社は、新商品投入による品揃えの拡大、新たな販売経路の開拓等、需要の掘り起こしに向けて次々と対策を打ち始めている。新商品については、一次取得者向けの規格型・低価格帯商品や三階建て住宅等の投入が相次いでいる。また、販売経路については、ショールームの展開、法人受注の強化等、展示場以外の様々な手法が試みられ始めている。

このように、事業規模の縮小回避に向けて懸命の対策が打たれているが、この背景には大手各社の収益構造における固定費負担の上昇がある。住宅メーカーはハード面では、工場での住宅部材の加工において製造機能を持つと同時に、現場での部材の組立て・施工において建築請負機能を保持している。またソフト面では、商品の企画開発機能と顧客へのコンサルティング営業による設計・販売機能を併せ持っている。これらの機能の複合体が住宅メーカーであるが、この数年間で、これらの多面的な機能を維持するための固定的コストが膨らんでおり、より装置産業的な収益体質に変質してきている。製造機能を担う部材工場や協力工場、建築請負機能を担う施工部門、施工協力会社、商品開発機能を担う商品開発部門、住宅研究所、コンサルティング営業を担う住宅展示場、設計部門、専業営業担当者等の多岐にわたる事業インフラが一段と増強されてきたためである。

売上規模が維持できない場合は、これら機能を担うインフラのリストラに踏み切らざるをえなくなる。ある大手住宅メーカーは、既に住宅展示場を99年3月を目途に2割削減する方針を打ち出している。

(2) フロー価値からストック価値へ

中長期的には、大手住宅メーカーは住宅供給事業を通じて蓄積してきた住宅に関する多様な情報を消費者に提供するとともに、21世紀の住宅像を提示し、日本の内需の柱としての住宅市場をリードしていくことが期待される。

具体的には、新たなコンセプトの住宅商品の開発と販売経路の多様化等、ストック化時代に対応した事業の再構築が求められると考える。

図表－9 大手住宅メーカーの事業展開の方向性

項目	従来	今後
商品開発	フロー価値（新築時の価値）重視 中・高価、自由設計商品中心 顧客層の絞り込み 価格よりも品質・性能を重視	ストック価値（新築後の価値）重視 自由設計の高価商品に加えて普及価格帯の企画型商品の強化 顧客層の拡大 価格と品質・性能を同様に重視
販売経路開拓	総合住宅展示場中心（住宅展示場・専業 営業担当者に依存した販売体制）	既存顧客からの紹介、現場見学会、ショールーム営業、法人受注等多面的な販売体制の構築
CSの重点	フロー重視（新築販売時の顧客サービス、顧客満足度を重視）	ストック重視（アフターサービスへの重点のシフト） 長期定期点検システムの制度化等リフォーム、建替え事業体制の強化

（資料）ニッセイ基礎研究所

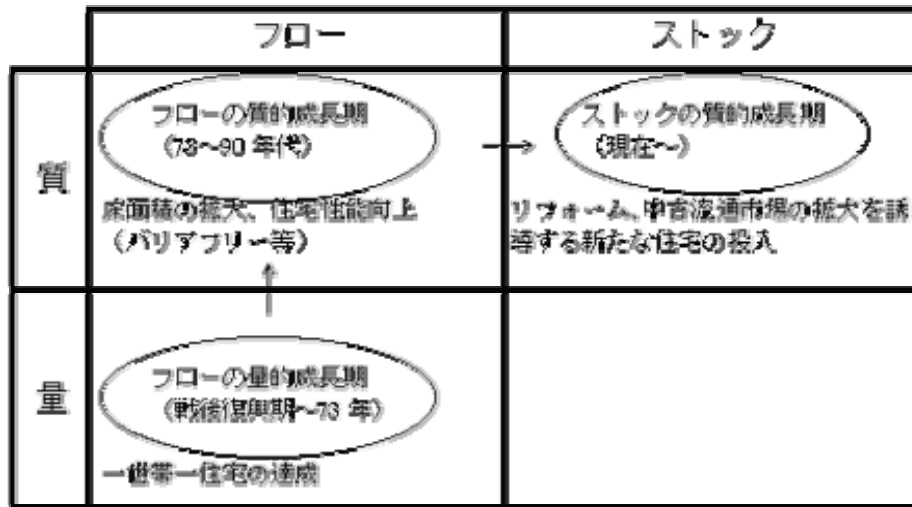
第一に商品開発においては、フロー価値の極大化からストック価値の極大化への転換である。注文住宅の最大の問題点は、新築時の価格は高いが、中古売却時には価格が急落してしまうことである。中古市場においても価格の維持が可能な住宅の開発が強く求められる。また、これにともない、既存の高額商品を中心としたラインナップにも再構成が求められるよう。

第二が販売経路の多様化への取り組みである。例えば、コストパフォーマンスを重視した住宅の開発には、販売経路、販売手法の変革をもとまうことが必要である。高品質、高性能の信頼を確立した大手住宅メーカーにとって、「価格競争力」が今後、重要なキーワードになろう。それは単に低価格帯の商品を品揃えすることではなく、販売手法の低コスト化にまで踏み込んだ生産供給システム全体のコストダウンであることが必要である。求められているのは、高品質・高性能の住宅を低コストで提供することだからである。

第三がCS（顧客満足）の重点をフロー重視からストック重視へ転換することである。既にその一つの切り口として、住宅の長期点検システムの制度化、アフターサービス専管組織の新設等、いくつかの対応策が取られ始めている。ストック化時代の到来を控えて、リフォーム、中古流通ビジネスの事業化に向けて、本格的に事業基盤・体制を整備をしていくことが期待される。さらには、これらの住宅事業をコアに「拡・住宅事業」として、福祉、医療、情報通信、教育等の住関連サービス分野を包含する「総合住生活産業」への展開も視野に入れていく必要がある。

日本の住宅市場は、量的成長期を経て、現在は質的成長期の途上にあると考えられるが、質的成長の中味の転換が急務である。21世紀に向けてフロー重視の質的な成長からストック重視の質的成長へと、質のコンセプトの転換が強く求められる。

図表-10 住宅事業の成長ステージの概念図



(資料)ニッセイ基礎研究所

